

装修是一个很富挑战性的项目，相信大多数人都认同。就拿我舅家的装修来说吧，项目的发起者是叔叔、婶婶，项目团队成员是叔叔、婶婶以及他们的女儿，项目经理的责任自然落在了我舅肩上。

装修的过程，也是项目管理的过程。项目管理分五个阶段来进行，包括：启动，计划，执行，监控，收尾。项目管理的内容包括了整体，范围、成本、时间、质量、人力资源、沟通、风险、采购九大方面的管理。具体到叔叔家装修这个项目，主要涉及的领域涵盖了范围，成本，时间，质量，沟通和采购。

#### 一．项目章程

没有书面的项目章程，但大家都达成共识，该装修项目的目的是为了满足不同客户（叔叔、婶婶）的需要，目标是在一定金额和有限时间内高质量的装修出一套居室。

#### 二．项目的启动过程

启动工程很简单，领导下达任务，无条件接受。

#### 三．项目的规划过程：

这是一个重要的过程，为了保证项目的成功，在这一阶段做了很多工作，主要涉及了以下六个方面的计划：

##### 1. 项目范围规划：

在范围规划方面，主要是要了解客户（叔叔、婶婶）的需求而不是其他人的喜好，避免做一些画蛇添足的工作。通过和他们的充分沟通，我们定义的项目范围是：简洁装修，装饰性的部分比如吊顶电视墙等明确不在项目范围内。但质量一定要好，在以后的使用过程中，不能出问题。具体的工作分解结构（WBS）包括：购买原材料，选择装修公司，选择成品材料（比如门，窗）的供应商，也就是品牌，计划装修方案，监督装修过程，验收工程。而让装修公司做室内设计这一项，排除在范围之外。

##### 2. 项目时间规划：

由于各种原因，装修任务必须在两个月内完成，因此，我们详细定义了各项活动，并且进行排序，制定了进度表。首先要选定装修公司，然后根据装修公司的要求，购买材料。在购买材料方面，根据不同材料的购买过程和交货时间，要排出先后顺序，先买什么，后买什么，找出关键路径，在关键路径上的材料，一定要先买，否则整个工期都要因此拖后。比如，经过我们的调查，发现门窗和橱柜的购买，尤其是橱柜的购买，是关键路径，因为购买过程在选定品牌和样式后，还有工人测量，定做，上门安装等步骤。而橱柜没装好，就装不了油烟机和灶台。总之交货时间很长，还影响别的工作，绝对是关键路径。

在制定项目进度方面，充分运用了甘特图这个工具，事件的前后顺序，几个关键路径，一目了然。

##### 3. 项目费用估计：

在费用方面，我们根据项目的需求，算出了大概的费用。我认为经费的预算不是难点，现在市场供应充分，在合理范围内，多少钱的预算都能买到相应的商品，费用管理的难度在于控制阶段，要做到不超过或者少超过预算，还是有难度的，这点几乎对所有的项目都通用。

##### 4. 项目质量管理规划：

该项目对质量有明确的目标，就是入住后，不要出现水电方面的严重事故，无论哪一块出现事故，都必须能找到维修人员。因此，在计划中对专业人士的引入和售后服务都做了强调。

## 5. 项目沟通管理规划

沟通计划是每两天至少有一个人到工地去和施工人员沟通，之后回来给项目组的人汇报项目进展情况和遇到的问题。

## 6. 采购管理规划

采购管理在装修过程中是非常重要的一个过程。在项目规划阶段，采购管理主要还是列出客户的关键需求，做市场调研，对照费用，对各项材料都列了几个备选品牌。

## 四．项目的执行过程：

按照项目的范围管理计划和时间管理计划，首先一起选定了装修公司，环保和质量是该项目的关键需求。因此，选定某建材提供商的装修部作为施工方，而我们所有的辅料，甚至铺地砖用的沙子，以及大部分主料，都是在该建材超市买的，保证了用料的高质量和安全，满足了项目的关键需求。

在选定装修公司后，装修项目基本按计划进行。按照计划，一起采购了材料，然后分别负责不同物品的收货，项目真正的执行，是装修工人完成的，而我们的任务，是监控项目的执行过程。

## 五．项目的监控过程

装修项目的监控工作是一项负责的工作，对不同对象监控的方面不同。

对装修工人，主要是监控装修质量，这一点装修公司做得比较好，定期有专业的工程监理上门检查，我们也努力查资料，武装装修知识，把控质量；

对供应商的监控主要是进度方面的控制，实现承诺的交货时间，同时控制质量；

对我们自己的监控是范围和费用的监控，简单的说就是不该买的不要买，这个时候，一般都会发现超支了，就象我前面所说，费用的计划好做，但要费用的控制很难。在这一点上，我用了两个方法，一个是控制费用变更，也就是，任何一项超支的材料，都必须大家讨论一下，看是否合理；另一个方法是及时计算费用偏差，当超支比较大时，在以后的购买中，对于非关键材料，压缩开支，比如窗帘就到批发市场买的。最后做到整个费用基本符合计划。

在监控过程中，沟通很重要，我们按计划，至少每两天有一个人去工地检查，和装修工人及工程监理及时沟通。做到有问题立即纠正，坚决杜绝重大返工而影响进度的情况。每完成一项，我这个项目经理就在图标上标绿一项，重点协调可能会延迟的任务。

## 六．项目的收尾过程

其实只要之前的项目计划，执行，和监控过程工作到位，收尾过程是一个很愉快的工作。事实证明，按项目管理知识科学管理的装修项目是很成功的，亲人们入住两年多了，房子没有出任何问题，墙面一点小裂缝都没有。